

موردکاوی: مهندسی مجدد فرایندهای مشتریان در بانک آمریکا و ایتالیا^۱

مقدمه:

سابقه تأسیس بانک آمریکا و ایتالیا به سال ۱۹۱۸ برمی‌گردد که در آن تاریخ تحت عنوان بانک جنوب ایتالیا^۲ به ثبت رسیده بود. در سال ۱۹۲۳ به نام امروزی تغییر یافت و پس از رشد تدریجی به یکی از گسترده‌ترین بانک‌های تجاری در سرتاسر ایتالیا تبدیل شد. مجموع دارایی‌های آن در سال ۱۹۸۰ حدود ۸/۵ میلیارد دلار بود و ۹۷ شعبه داشت. شعبات بانک در سرتاسر ایتالیا گسترده بود و قلمرو آن، ۱۵۰۰ کیلومتر یعنی از میلان تا سیسیل را در بر می‌گرفت. صاحب اولیه آن «بانک آمریکا» بود که ضمن ایفای نقش مادر نسبت به آن، نقدینگی مورد نیاز را نیز به نحو مؤثری تأمین می‌کرد. در اواخر سال ۱۹۸۰ این بانک به «بانک آلمان» که اکنون ۹۸ درصد سهام آن را در اختیار دارد فروخته شد. موردکاوی حاضر از آن رو نمونه جالبی است که جزئیات تجربه و تحلیل‌ها و مقدمات پیش از طرح‌ریزی تیم‌های دگرگونی را برای استقرار نرم و آرام دگرگونی‌ها به خوبی نشان می‌دهد.

پیش‌زمینه و ضرورت نیاز به دگرگونی

وقتی که بانک آلمان مالکیت بانک آمریکا - ایتالیا را به دست آورد، با تغییر مالکیت، به تدریج عملکرد ضعیف بانک آشکار شد. اگرچه بانک شبکه نسبتاً خوبی از شعبه‌های مختلف داشت، اما کمتر از ۱ درصد از سهم بازار در اختیار او بود. مقررات زدایی قوانین بانکی ایتالیا در سال ۱۹۸۸ باعث شده بود تا تعداد رقبا به نحو چشمگیری افزایش یابد. عملکرد بانک آمریکا - ایتالیا B.A.I شدیداً صدمه دیده بود، هزینه‌های عملیاتی آن از میانگین صنعت بانکداری فراتر رفته بود و مشتریان نیز رضایت چندانی از آن نداشتند.

سیستم‌های مدیریتی بانک کاملاً کهنه و از کار افتاده بودند، پردازش‌های بانکی غیرکارآ و تعیین اینکه چه نوع محصولات، شعبات و یا گروه مشتریان مولد سود هستند، تقریباً غیر ممکن بود. در همین اوضاع و احوال، رقبای آنها موفق شده بودند تعدادی از بانک‌های دیگر را در خود ادغام کنند.

مدیریت عالی جدید بانک (CEO) جیان امیلیو اُسکولاتی^۳ کاملاً مطمئن بود که بانک باید به تغییرات اساسی دست زند وگرنه شدیداً ضربه خواهد خورد.

مدیریت عالی بانک که قبلاً جزو یکی از مدیران رده بالای شرکت خدمات مشاوره‌ای مکینزی^۴ بود، تجربه نسبتاً خوبی در مدیریت برنامه‌های دگرگونی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جدید در زمینه بهبود عملکرد مؤسسات

^۱. Banca d' America e d'Italia

^۲. Banca dell' Italia Meridionale

^۳. Gianemilio Osculati

^۴. Mckinsey

داشت. دانش و تجربه‌ای که او در اواسط دهه ۱۹۸۰ در مؤسسات مختلف (به ویژه در رابطه با معرفی سیستم‌های جدید اطلاعاتی در عملیات بانکی) کسب کرده بود، برای بانک B.A.I بسیار گرانبها بود.

گام‌های نخستین: تعریف چشم‌انداز آینده (نیمه اول سال ۱۹۸۸)

مدیریت ارشد بانک، مدیر جدیدی را برای مدیریت گوناگونی استخدام کرد. آندره آجیوچتا^۵ دارای سوابق تجربی مشابهی چون اسکولاتی بود، او نیز در زمینه مدیریت دگرگونی و استفاده از سیستم‌های جدید اطلاعاتی در عملیات بانکی تجربه داشت. این دو با کمک هم تیمی میان‌فعالیتی، مرکب از ۷ نفر از مدیران داخلی بانک تشکیل دادند. این هفت نفر عبارت بودند از، سه نفر تحلیل‌گر بانکی، ۲ نفر متخصص سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری، یک نفر طراح نرم‌افزارهای کامپیوتری و یک نفر حسابدار. آنها علاوه بر این، از مشاوران خارجی نیز برای تکمیل کادر تحلیلی و تکمیل تخصص‌های مورد نیاز، دعوت کردند.

تیم ابتدا به بازنگری کلی استراتژی بانک پرداخت و در این رابطه توجه اصلی خود را روی نیاز مشتریان، محیط رقابتی و قابلیت‌های جاری آن در عرصه رقابت، متمرکز کرد. بررسی‌های انجام گرفته در این زمینه نشان می‌داد که حدود ۹۰ درصد مشکلات بانک در فقدان یک استراتژی جامع و منسجم اطلاعاتی نهفته است. این وضعیت، فرصت بسیار خوبی برای مهندسی مجدد کامل پردازش‌های بانکی شعب و ایجاد یک سیستم بانکی بدون کاغذ را فراهم آورده بود. با توجه به اینکه حدود ۸۰ درصد درآمد بانک و شعب مختلف آن از محل خدمات مالی ارائه شده به بازرگانان تأمین می‌شد، برنامه مهندسی مجدد شانس بسیار خوبی را برای ایجاد دگرگونی بنیادین خطوط عملیاتی بانک فراهم می‌آورد. تقریباً تا اواخر نیمه اول سال ۱۹۸۸ تیم، به چشم‌انداز بسیار واضح و روشنی از سیستم بانکی بدون کاغذ که قصد ایجاد آن را داشتند، دست یافته بود. هدف این سیستم، پاسخگویی به نیاز مشتریان در همه شعب بانک بود و می‌بایست همه عملیات پردازشی بانک به نحوی انجام و خاتمه می‌یافت که همه نیازهای مشتری پیش از ترک او از هر یک از شعب بانک کاملاً تأمین می‌شد.

برنامه‌ریزی تفصیلی استقرار و پیاده‌سازی دگرگونی

(نیمه دوم سال ۱۹۸۸ تا اواسط سال ۱۹۸۹)

تیم مرکزی مشاوران و مدیران داخلی توسعه یافت و به دو تیم مجزا تفکیک شد. یکی از تیم‌ها مسئولیت طراحی ساختار و پردازش‌های جدید شعب بانکی را به عهده گرفت و تیم دیگر بر روی طراحی سیستم‌های جدید اطلاعاتی مورد نیاز برای پشتیبانی از پردازش‌های جدید، متمرکز شد. ضرورتی به گفتن ندارد که تیم‌های یاد شده در ارتباط

^۵. Andrea Giochetta

نزدیک با یکدیگر به کار ادامه می‌دادند. آنها تجزیه و تحلیل‌های دقیقی در مورد مشتریان بانک و زنجیره ارزش اضافی انجام دادند که برای طراحی تفصیلی پردازش‌های جدید شدیداً به آن نیاز داشتند. تیمی که مسئولیت طراحی مجدد ساختار سازمانی و پردازش‌ها را به عهده داشت، مشتریان بانک را به دو گروه یا خانواده طبقه‌بندی کرد. این طبقه‌بندی شامل: سپرده‌گذاران، حساب‌های جاری، مبادلات خارجی، متقاضیان وام و غیره می‌شد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل‌های این تیم، پردازش‌های داخلی بانک مانند بستن ترازنامه‌های شعب و اوراق قرضه سهام را در بر می‌گرفت. تیم یادشده پس از انجام تحلیل‌های فوق، نقشه و یا نموداری از پردازش‌های جاری که همه ورودی‌ها و خروجی‌های مورد نیاز در آن دقیقاً مشخص شده بود، تهیه کرد. پس از تهیه نقشه و یا نمودار تفصیلی پردازش‌ها و ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک، اینک تیم می‌توانست به ساده‌تر کردن آنها بپردازد. به عنوان مثال، عملیات مربوط به گذاشتن چک به حساب مشتریان به ۶۰ عمل، فرم و گردش ۱۴ حساب نیاز داشت. که پس از طراحی مجدد به ۲۵ عمل، ۲ فرم و ۲ حساب کاهش یافت. تیم طراحی پردازش‌های جدید برای حصول اطمینان نسبت به صحت داده‌های جمع‌آوری شده، ناگزیر بود که رابطه نزدیک و تنگاتنگی با کارمندان انجام دهنده عملیات برقرار کند، ضمن اینکه این کار آغاز خوبی برای آماده‌سازی شرایط برای استقرار دگرگونی‌ها، در آینده نیز به شمار می‌آمد.

به محض اینکه طراحی پردازش‌های جدید هر گروه از مشتریان بانک توسط تیم طراحی پردازش‌ها پایان می‌یافت، نتایج به تیم طراحی سیستم اطلاعاتی تحویل می‌شد. این تیم، جدا و مستقل از تیم طراحی پردازش‌ها کار می‌کرد و کلاً بر روی ابعاد اطلاعاتی و پایگاه‌های ذخیره سازی داده‌ها در سطح شعب تمرکز داشت. سیستم موجود بانک بر روی کامپیوتر بزرگ (Main Frame) نصب شده بود که با وجود اینکه با ظرفیت کامل کار می‌کرد، از کارایی و سرعت مناسب برخوردار نبود. تیم طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم جدید را بر اساس معماری شبکه‌های محلی (LAN) در سطح شعب طراحی کرد که از طریق یک مرتبط کننده مرکزی طبق استاندارد پروتکل IBM به صورت یک شبکه WAN همه شعب به یکدیگر مرتبط می‌شدند. در خلال مدتی که تیم طراحی ساختار و پردازش‌ها، کار خود را در رابطه با طراحی جدید پردازش‌ها آغاز کرده بود، تیم سیستم‌های اطلاعاتی نیز به طراحی چارچوب (Platform) کلی و طراحی مفهومی سیستمی که قرار بود، در آینده پردازش‌های مربوط به مشتریان توسط آن انجام پذیرد، پرداخت.

تیم سیستم‌های کامپیوتری، برای طراحی و تولید نرم‌افزار جدید، از نرم‌افزار مهندسی نرم‌افزار به کمک کامپیوتر^۶ استفاده کرد.

پس از اینکه کار طراحی سیستم‌های پردازشی جدید به پایان رسید و سیستم‌های اطلاعاتی وارد مرحله نمونه‌سازی

^۶. Case Tools

کوچک اولیه^۷ شدند، هر دو تیم، توجه خود را روی تأمین پیش‌نیازهای استقرار سیستم‌های جدید در سطح شعب متمرکز کردند. این پیش‌نیازها شامل پیاده‌سازی ساختار جدید، آموزش و تهیه آرایش جدید شعب می‌شد. در اواخر سال ۱۹۸۹ کار برنامه‌ریزی و طراحی سیستم‌های جدید تقریباً به پایان رسیده بود.

تکنیک‌های استقرار (۱۹۹۰ - ۱۹۹۱)

برای حمایت و پشتیبانی از مرحله استقرار دگرگونی، تکنیک‌های متنوعی مورد استفاده قرار گرفتند. مانند: رهبری فعال و آشکار استفاده از نمونه کوچک آزمایشی (Pilot) برنامه‌ریزی و مرحله‌بندی استقرار ارتباطات

رهبری فعال و آشکار

همان‌طور که از جزئیات روش و برنامه‌ریزی دگرگونی نیز مشخص بود، مدیریت ارشد بانک (CEO) نقش بسیار فعال و مهمی در فرایند دگرگونی ایفا کرد. در مراحل نخستین کار، او شخصاً حدود ۴۰ درصد از وقت خود را به برنامه مهندسی مجدد اختصاص داده بود و اغلب اوقات نیز به طور غیر رسمی برای بررسی پیشرفت کار از تیم‌های دگرگونی بازدید به عمل می‌آورد. او ضمن اینکه امور جاری و روزمره بانک را به عهده داشت، تیم‌های دگرگونی را کاملاً از عملیات جاری منفک کرده بود. او خود، مسئولیت مدیریت و رهبری عملیات جاری و روزمره کامل بانک را به عهده گرفته بود و برای اینکه برنامه دگرگونی، از نظر رهبری مشکلی نداشته باشد، یکی از مدیران ارشد و باتجربه را به طور تمام‌وقت در رأس عملیات و رهبری برنامه دگرگونی گمارده بود. در همین حال، با وجود فرد تمام‌وقتی چون آندره آجیوچتا که مسئولیت کنترل تیم‌های مهندسی مجدد را به عهده داشت، برنامه دگرگونی، از نظر رهبری و انجام وظایف خود دیگر چیزی کم نداشت.

استفاده از نمونه کوچک آزمایشی

همانند همه برنامه‌های مهندسی مجدد بنیادین و به ویژه دگرگونی‌های پیشنهادی آنها، مقدار نسبتاً زیادی مقاومت و اذهان بدبین وجود داشت. با توجه به بنیادین بودن دگرگونی، اگر در مرحله استقرار، دگرگونی‌های جدید به درستی کار نمی‌کردند، بانک با یک فاجعه بزرگ روبه‌رو می‌شد. برای به حداقل رساندن ریسک عدم موفقیت و

⁷. Prototype Stage

حداکثر کردن فرصت و شانس موفقیت و غلبه بر مقاومت افراد منفعل، سه طرح نمونه آزمایشی کوچک در اوسط سال ۱۹۹۰ به مورد اجرا گذاشته شد. طرح‌های Pilot در سه شعبه اجرا شدند و هر سه به موفقیت بزرگی دست یافتند. این کار باعث شد تا تیم طراحی سیستم‌های مکانیزه اطلاعاتی، اشکالات موجود در سیستم‌های جدید را شناسایی و نرم‌افزار تهیه شده را پیش از اجرای گسترده آن در سطح همه شعب، ویرایش نهایی کند. مشتریان و کارکنان بانک از سیستم‌های جدید بسیار راضی و خشنود بودند. طرح آزمایشی Pilot به همه افراد بدبین عملاً نشان داد که چشم‌انداز جدید به درستی انتخاب شده، و در اجرا نیز کاملاً موفق است.

برنامه‌ریزی و مرحله‌بندی استقرار

برنامه اجرای آزمایشی تقریباً در اواخر سال ۱۹۹۰ آغاز شد. عملیات یک هفته شعبه نمونه با استفاده از یک مدیریت پروژه دقیق و برنامه‌ریزی شده تبدیل داده‌ها، مطابق با مشخصات سیستم جدید شد. برنامه اجرای آزمایشی شامل دو هفته آموزش به کاربران سیستم‌های جدید در شعب نمونه بود. پس از گذراندن دوره آموزشی، آنها به شعب خود بازگشتند تا بعداً دوره آموزشی هنگام اجرا را بگذرانند. سپس آرایش جدید سخت‌افزاری در شعب نمونه استقرار یافت و همه عملیات یک هفته بانک در قالب فرم‌های جدید مورد نیاز پس از تبدیل، در تعطیلات آخر هفته (که از شب جمعه آغاز و تا صبح روز دوشنبه ادامه می‌یافت) به سیستم جدید تغذیه شد. آرایش جدید طراحی شده، یک طراحی کاملاً باز داشت و برخلاف سیستم سنتی گذشته نیازی به رفت و برگشت‌های اطلاعاتی بین شعبه و مرکز نداشت. این مورد در طراحی جدید حذف شده بود. حتی میز مدیر شعبه بانک در آرایش جدید به جلو منتقل شده بود. کارمندان، در یک ردیف استقرار یافته بودند به نحوی که درست رودر روی مدیر شعبه قرار می‌گرفتند. برای هر شعبه یک رئیس حفاظت در نظر گرفته شده بود. حتی معرفی نرم‌افزار جدید نیز به صورت مرحله‌ای انجام گرفت، ابتدا قسمت‌های اصلی سیستم معرفی شد (حساب‌های سپرده و جاری) که حدود ۹۰ درصد عملیات بانکی را تشکیل می‌داد. از آنجا که در سیستم جدید، قسمت‌های جدیدی اضافه شده بود، هر یک از آنها پس از آموزش به مرحله اجرا گذاشته می‌شدند. آخرین مرحله استقرار نرم‌افزار در رابطه با عملیات در سه ماهه دوم سال ۱۹۹۴ به مرحله اجرا درآمد.

ارتباطات

ارتباطات نقش کلیدی دارد. در واقع بانک آمریکا - ایتالیا عملاً یاد گرفت که در این زمینه کار چندانی انجام نداده است. روش‌های زیر در این زمینه مورد استفاده قرار گرفت:

❖ **جزوه رفتارهای رهبری:** عملیات مهندسی مجدد سطوح سلسله مراتبی سنتی را زیر پا گذاشت و برای

مدیریت شعب بانک به روش مبتنی بر تیم رو آورد. بانک مادر (بانک آلمان) چندین جزوه را برای مدیران ارسال کرد که بانک پس از ترجمه آنها به زبان ایتالیایی یکی از آنها را برای استفاده مدیران داخلی به کار برد. این جزوه در طی جلسات مدیران بانک بین آنها توزیع شد.

❖ **تشریح دگرگونی توسط مدیران ارشد:** بخشی از فرایند عملیات شعب توسط مدیران ارشد تشریح می‌شد. علاوه بر این، معمولاً مدیران ارشد بانک طی جلسات مختلف خود با دیگر مسئولان، ابعاد مختلف برنامه‌های دگرگونی را برای آنها تشریح می‌کردند.

❖ **سمینارهای آموزش کیفیت:** در طی سال ۱۹۹۰، بانک یک سمینار دو روزه در زمینه کیفیت برگزار کرد، که در آن، در رابطه با ضرورت دگرگونی و چشم‌انداز آینده بانک نیز مطالبی ارائه شد.

❖ **کنترل برنامه دگرگونی:** تیم‌های مهندسی مجدد، هر ماه گزارشی در مورد پیشرفت پروژه‌های دگرگونی و نیز برنامه عملیات ماه آینده خود به تیم مدیران ارشد بانک ارائه می‌دادند. این کار باعث می‌شد، حتی کسانی که در فرایند دگرگونی هیچ‌گونه نقش و دخالتی نداشتند نیز نسبت به پیشرفت فرایند دگرگونی، آگاه و بهنگام شوند.

بررسی نتایج به دست آمده

در برنامه دگرگونی، نه تنها پیشرفت‌های حاصله، بلکه نتایج به دست آمده نیز بررسی و ارزیابی می‌شد. نتایج به دست آمده دلگرم‌کننده بود، خصوصاً از دیدگاه مشتریان بانک. مشتریان بانک حالا می‌توانستند به سرعت چک‌های خود را به حساب شخصی‌شان واریز کنند. چک‌های دریافتی نخست توسط کامپیوتر کنترل و سپس از طریق سیستم ارتباطی کامپیوتری، توسط بانک ذینفع تسویه می‌شد. علاوه بر این، متصدی مربوطه با استفاده از کامپیوتر می‌توانست اطلاعات تفصیلی مشتری را مشاهده و پیشنهادات خاصی (نظیر استفاده از سپرده‌گذاری تضمین شده^۸) که منطبق با نیازهای مشتری بود به او ارائه کند. کل فرایند کمتر از ۳۰ ثانیه طول می‌کشید. سایر نتایج به دست آمده عبارت بودند از:

- افزایش تعداد شعب تحت پوشش شعبه مرکزی به ۵۰ شعبه. کارمندان جدید و رؤسای حفاظت مورد نیاز برای شعبات جدید از محل کارمندان اضافه که در اثر استقرار دگرگونی به آنها دیگر احتیاجی نبود، تأمین شدند.
- میانگین تعداد کارکنان در هر شعبه بانک از ۷ تا ۹ نفر به ۳ تا ۴ نفر کاهش یافت.
- زمان بستن نقدینگی شعب از ۲ ساعت به ۱۰ دقیقه کاهش یافت.

^۸ A Certificate of Deposit (CD)

- میزان درآمد بانک از ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۲ به دو برابر افزایش یافت (۲۴ درصد این افزایش ناشی از بهبود و تغییرات ایجاد شده توسط برنامه مهندسی مجدد بود).
 - تعداد سپرده‌گذاران، از ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۳، حدود ۳۰۰ درصد افزایش یافت.
 - میزان قابلیت اتکا به سیستم از ۷۵ درصد در سال ۱۹۸۷ به ۹۹ درصد در سال ۱۹۹۳ افزایش یافت.
 - میزان هزینه‌های تعمیر و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه تا حدود ۲۰ درصد کاهش یافت.
- هزینه‌های عملیاتی (منهای استهلاک) از ۴/۹ درصد در سال ۱۹۸۷ به ۳/۲ درصد در سال ۱۹۹۲ کاهش یافت (که در صورت در نظر نگرفتن عملیات جدیدی که توسط برنامه مهندسی مجدد به عملیات بانک اضافه شده بود این نسبت به ۲/۸ درصد کاهش یافته بود).
- علاوه بر نتایج فوق، روحیه کارمندان بانک نیز به نحو چشمگیری افزایش و بهبود نشان می‌داد. متصدیان بانک، اکنون قابلیت و توانایی بسیار بالاتری برای پاسخگویی به مشتریان داشتند و نسبت به گذشته احساس رضایت و اثربخشی بیشتری می‌کردند.

درس‌های فراگرفته شده

بنا به نظر کسانی که درگیر برنامه مهندسی مجدد بانک آمریکا - ایتالیا بودند، عوامل زیر، نقش بسیار کلیدی در موفقیت برنامه داشتند:

- استفاده از مشاوران خارجی و همکاری مشترک آنها با مدیران داخلی در تیم‌های دگرگونی.
- درگیری عمیق مدیریت بانک عالی و فرد در نظر گرفته شده برای مدیریت برنامه دگرگونی.
- نگرش مشترک نسبت به حداکثر استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی در مهندسی مجدد بانک.

تنها چیزی که در فرایند برنامه مهندسی مجدد بانک آمریکا - ایتالیا تا حدودی باعث طولانی‌تر شدن زمان انجام کار شد، مقدار زمان سرمایه‌گذاری شده روی مدیران سطوح میانی (مخصوصاً مدیران شعب) بود؛ در حالی که فرایند برنامه مهندسی مجدد عملاً حول محور متصدیان بانک به پیش می‌رفت، بنابراین زمان بسیار زیادی از وقت تیم‌های دگرگونی، صرف درک نقش‌های جدید و روش دگرگونی آن شد. سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه به نحو مطلوبی موفق به حذف بسیاری از نقش‌های سنتی و از کار افتاده مدیریت شدند. از یک سو بخش عمده‌ای از پردازش‌ها در یک File Server متمرکز شد و از سوی دیگر بخش عمده‌ای از تصمیم‌گیری‌ها و پاسخگویی به مشتریان به کارمندان بانک محول شده بود. بنابراین طبیعی بود که مدیران شعب نسبت به تغییرات جدید که قصد حذف اشکالات فوق را داشت تا حدودی دچار ترس شوند. تیم مهندسی مجدد بانک آمریکا - ایتالیا ناگزیر شد مقاومت‌های این قبیل افراد را حذف کند، در صورتی که اگر تیم از فرصت کافی برخوردار بود می‌توانست با استفاده از دوره‌های آموزشی

کاربردی و ارتباطات بیشتر با این مدیران این موانع را به گونه‌ای دیگر برطرف کند. به تدریج، آثار دگرگونی در بانک آشکار شد. پس از سپری کردن یک دوره زمانی برای ایجاد دگرگونی‌های بنیادین، بانک متوجه شد که انجام تدریجی و مستمر دگرگونی به مراتب ساده‌تر از ایجاد دگرگونی بنیادین است. سیستم‌های کامپیوتری دوباره بهبود یافتند، از جمله سیستم عامل به OS/2 ارتقاء یافت و خدمات جدیدتری با سیستم‌های پشتیبانی مورد نیاز طراحی و اجرا شدند.

خلاصه موردکاوی

۱. بدانید که چه می‌خواهید:

- تشکیل تیم مشترک مدیران داخلی و مشاوران خارجی برای بررسی استراتژی‌های بانک.
- چشم‌انداز ساده و روشن «بانک بدون کاغذ».
- تعریف وظایف جداگانه هر یک از دو تیم مهندسی مجدد.
- حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی بانک از برنامه مهندسی مجدد.

۲. برنامه‌ریزی کنید:

- تحلیل و طراحی مجدد تفصیلی پردازش‌ها.
- طراحی سیستم‌های مکانیزه اطلاعاتی برای پشتیبانی از پردازش‌های جدید.
- درگیر کردن کارکنان کلیدی در فرایند دگرگونی (و نه فقط مدیران میانی)

۳. انجام دهید:

- استفاده از نمونه کوچک آزمایشی برای رفع اشکالات احتمالی و ثابت کردن عملی بودن برنامه.
- برنامه‌ریزی و مرحله‌بندی استقرار و پیاده‌سازی دگرگونی.
- پشتیبانی ثابت و مستمر مدیران سطوح فوقانی از برنامه دگرگونی (اصولاً باید بیش از ۴۰ درصد وقت مدیران ارشد به این کار اختصاص یابد).

۴. سنجش و بررسی کنید:

- انتقال و تبادل سریع موفقیت‌های به دست آمده از برنامه دگرگونی.
- کنترل عملیات و نتایج

پایان